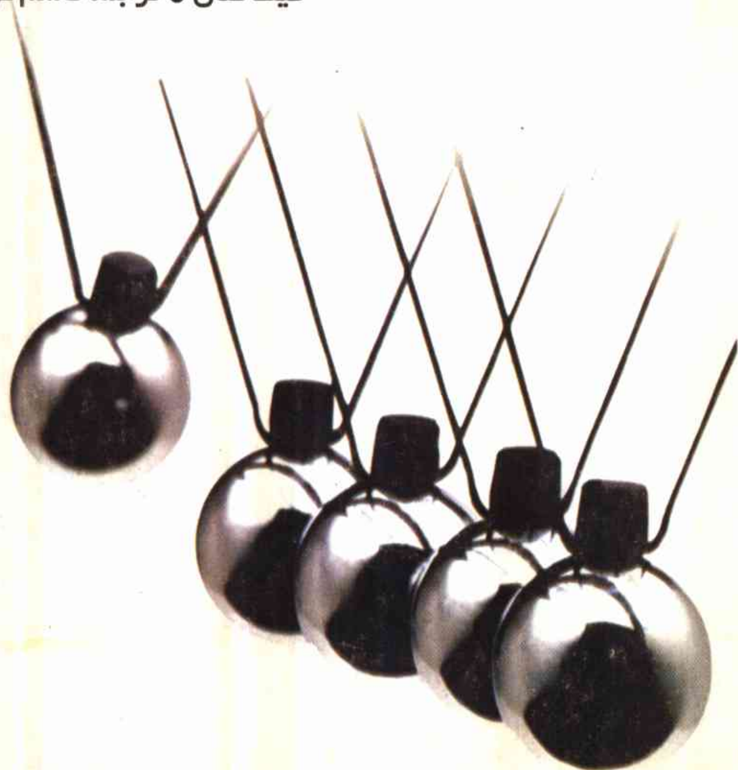
مدیران ج[illegible]

چگونه در کارمندان انگیزه ایجاد کنیم؟

کیت کنان • ترجمهٔ قاسم کریمی





«تقدیم به کسانی که
دوست دارند
همکارانی باانگیزه داشته باشند
امّا نمی‌دانند این کیمیا را
چگونه باید به دست بیاورند.»


مدیران جوان بدانند

چگونه
در کارمندان انگیزه ایجاد کنیم؟

کیت کنان

ترجمهٔ قاسم کریمی



کینان، کیت Keenan, Kate

چگونه در کارمندان انگیزه ایجاد کنیم؟ / کیت کنان؛ ترجمه قاسم کریمی. ــ تهران: قدیانی، ۱۳۷۷.

۶۴ ص. ــ (مدیران جوان بدانند؛ ۴)

ISBN 964-417-222-1

فهرستنویسی بر اساس اطلاعات فیپا (فهرستنویسی پیش از انتشار).

عنوان اصلی: The management guide to motivating.

۱. انگیزش در کار. الف. کریمی، قاسم، ۱۳۳۷ - ، مترجم. ب. عنوان.

۹ک۸الف/۵HF۵۵۴۹ ۶۵۸/۳۱۴

۱۳۷۸

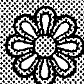
م۷۷-۱۳۶۰۰



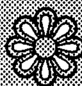
- تهران، ص.پ: ۱۷۹۳ - ۱۳۱۴۵
- دورنگار: ۶۴۰۳۲۶۴
- تلفن: ۶۴۰۴۴۱۰ (۵ خط)

- **چگونه در کارمندان انگیزه ایجاد کنیم؟**
- **مدیران جوان بدانند ـ ۴**
- **کیت کنان**
- مترجم: قاسم کریمی
- ویراستار: روزبه کمالی
- طراح جلد: مؤسسه نظر / کامران بهبودی
- زیر نظر شورای بررسی
- چاپ دوم: ۱۳۷۸
- چاپ و صحافی: پژمان
- تعداد: ۵۵۰۰ نسخه
- شابک: ۱ ـ ۲۲۲ ـ ۴۱۷ ـ ۹۶۴ ISBN: 964 -417 -222 -1
- کد: ۷۷/۳۴۴
- همکار فنی: دفتر طرح و اجرای کتاب

۲۵۰ تومان



فهرست مطالب



مقدّمه

مبحث «انگیزه» در مطالعات و تحقیقات روانشناختی، از اهمیت فراوانی برخوردار است. سایر علوم، از جمله دانش مدیریت نیز، به این موضوع پرداخته‌اند و در جهت رسیدن به طرحها و برنامه‌های خود، بهره‌هایی فراوان از آن برده‌اند.

مدیران، در هر سطحی که به ادارهٔ امور کارکنان خود می‌پردازند، با همکارانی سر و کار دارند که حالتها، سلیقه‌ها و روحیّاتشان، تأثیری گسترده بر عملکرد عمومی سازمان یا مؤسسهٔ آنها دارد. در این میان، افرادی که دل به کار نمی‌دهند و شور و اشتیاقی برای انجام وظایف خود ندارند، بیشترین آسیب را به اهداف و برنامهٔ مدیریت وارد می‌آورند.

مدیران جامعهٔ ما که به کارگزاران، کارمندان و کارگران با انگیزه و بانشاط نیاز دارند؛ اگر افراد خود را به عامل انگیزه مجهّز کنند و آنها را در حالت مطلوب روحی و انگیزشی نگهدارند، عملاً بخش مهمّی از عوامل موفقیت خود را در اختیار خواهند داشت. مدیران برای رسیدن به این مقصود، باید از مفهوم انگیزه، علت بی‌انگیزگی افراد و چگونگی ایجاد علاقه‌مندی و رضایت در کارکنان، آگاهی یابند و مهمتر از همه، باید بدانند که با انگیزه و بانشاط

بودن آنها چه تأثیری بر کارکنان می‌گذارد.

کتابی که پیش روی شماست، به همهٔ این سؤالات، پاسخهایی مناسب داده و راههایی عملی برای انگیزه‌مند کردن و ایجاد شور و شوق در افراد، ارائه داده است. این کتاب از سلسله کتابهای «راهنمای مدیران» است و در سال ۱۹۹۵ به طبع رسیده است. ترجمهٔ حاضر از روی متن عربی کتاب «*The Management Guide To Motivating*» که «ناجی حدّاد» در «مرکز التعریب و البرمجة» مربوط به «الدّار العلوم العربیّة للعلوم» تهیه کرده، انجام گرفته است.

این ترجمه، صمیمانه به مدیرانی تقدیم می‌شود که می‌خواهند در فضایی دلپذیر و با همکارانی بانشاط و پرانگیزه، به اهداف خود دست یابند.

مترجم

انگیزه

انگیزه عاملی است که اغلب با تعجب و ناباوری به آن می‌نگریم، زیرا تأثیری جادویی بر افراد دارد و با ایجاد شور و شوق و اشتیاق آنها را به سوی کار بهتر و نتایج برتر، هدایت می‌کند. عامل انگیزه، درواقع چندان پیچیده نیست بلکه می‌توان آن را در ارتباط بین افراد و آرامش و رضایتمندی آنها از شغلشان، به وضوح، مشاهده کرد.

البته انگیزه‌مند کردن افراد و باقی نگهداشتن عامل انگیزه در آنان طیّ مدت زمان طولانی، بدون اینکه در انگیزه و سطح کارشان خللی واردشود، کار چندان ساده‌ای نیست. این کتاب با ارائهٔ پیشنهادهای عملی و اجرائی، شما را یاری می‌دهد تا بتوانید به مفهوم انگیزه پی ببرید و همکارانتان را به عالیترین سطح انگیزه برسانید و در مدت زمانی طولانی، این روحیه را در آنان حفظ کنید.

۱ نیاز به عامل انگیزه

انگیزه باعث می‌شود که شخص به وظیفهٔ خود پایبند باشد و کارها را با جدیّت و نشاط انجام دهد. بدین‌ترتیب، او می‌تواند به‌آسانی به اهداف و خواسته‌های خود، اعمّ از هدفهای ساده و یا دشوار و پیچیده، دست یابد. این هدفها، گاه از ساده‌ترین مسائلی هستند که در زندگی روزمره با آنها سر و کار داریم. هدفهایی مانند دستیابی به درآمد بیشتر یا سر وقت به خانه آمدن.

دلیل بی‌انگیزگی افراد را به‌راحتی نمی‌توان شناخت. افرادی که دچار بی‌انگیزگی هستند، اغلب از بروز نگرانیهای درونی و نشان دادن ناکامیهای خود، جلوگیری می‌کنند. امّا معمولاً رفتارهایی از آنها سر می‌زند که نشان‌دهندهٔ درون آشفته و روحیهٔ کسل آنهاست. برای مبارزه با بی‌انگیزگی افراد، باید زمینه‌هایی فراهم آوریم تا بتوانیم به ریشه‌های درونی و پنهان رفتارهای ظاهری آنها پی ببریم. با مشاهدهٔ نشانه‌های بی‌انگیزگی در کارمندان و افراد زیردست، باید منتظر بروز حادثه‌ای ناگوار در عرصهٔ کار و فعالیت خود باشیم؛ مگر اینکه پیش از

آن، نیروی انگیزه را در افراد، تقویت کنیم.
برخی از رفتارهای نشان‌دهندهٔ بی‌انگیزگی، عبارتند از:

- عدم همکاری در فعالیتهایی که تلاش و همّت بیشتر می‌طلبد.
- خودداری از انجام کارهای اضافه بر وظایف معمولی.
- عدم حضور به موقع در محل کار یا زود ترک کردن محل کار یا غیبت غیر موجّه.
- کشدار کردن اوقات تنفس روزانه مثل اوقات چای خوردن و ناهار.
- بی‌توجهی به زمان تنظیم و تحویل گزارشها یا امتناع از به اتمام رساندن کارهایی که می‌بایست در زمان مشخصی به پایان برسند.
- ضعف کیفیت در انجام وظایف.
- شکوه و شکایت دائمی از موضوعات ساده و بی‌اهمیّت.
- در هنگام بروز مشکلات، گناه یا تقصیر را متوجه دیگران دانستن.
- خودداری از اطاعت از دستورات مافوق.

وجود یکی از این عوامل، به معنای بی‌انگیزه بودن نیست ولی وقتی دو یا سه مورد از این نشانه‌ها، در رفتار یک فرد، مشاهده شود؛ عملاً زنگ خطر بی‌انگیزگی، به صدا در آمده است. در چنین وضعی،

باید دلایل پیدایش این مشکلات را شناخت و برای ایجاد زمینه‌ای مناسب جهت رفع آنها، برنامه‌ریزی کرد تا کارکنان بتوانند به نحو احسن، به انجام وظایف و مسئولیتهای خود بپردازند.

عکس‌العمل‌های منفی

هنگامی که کارها از مسیر درست، خارج می‌شوند و دچار تغییر و تحوّل می‌گردند؛ موجب بروز پاره‌ای واکنشهای منفی در افراد بی‌انگیزه می‌شوند. در این مواقع، اغلب، جملاتی شبیه جملات زیر را از آنان می‌شنویم:

«مگر واجب بود که این کار انجام شود؟»
«ای کاش گوش شنوا داشتند.»
«من آخرین کسی هستم که این موضوع را می‌شنوم.»
«آنها همیشه از این نوع اشتباهات داشته‌اند.»
«اصلاً چه خبر است؟»
«هیچ کس اعتنا نمی‌کند.»
«باید می‌دانستم که این اتفاق می‌افتد.»
«هیچ کس به من کمک نمی‌کند.»

همهٔ این واکنشها، موضع‌گیریهایی منفی هستند که نشان‌دهندهٔ بی‌مسئولیتی و بی‌انگیزگی فرد گوینده است. چنین فردی، از پذیرش مسئولیت، شانه خالی می‌کند و به شکلی غیرمستقیم و ناپیدا روحیهٔ بی‌انگیزگی و بی‌مسئولیتی را در دیگران تسرّی می‌دهد. اگر برای حل این مشکل، چاره‌ای اندیشیده نشود، بازسازی روحیهٔ افراد و تقویت عامل انگیزه در آنان، به مشکلی اساسی بدل می‌شود.

ناتوانی

بسیاری از ناتوانیهای افراد، به خصوصیات فردی آنان باز می‌گردد و اغلب به عامل انگیزه، ارتباطی ندارد. عواملی همچون مواردی که در زیر به آنها اشاره می‌کنیم، موجب می‌شوند که افراد نتوانند به درستی به وظایف و مسئولیتهای خود عمل کنند.

☒ **آموزش ناقص:** افرادی که از آموزش و تجربهٔ لازم برخوردار نیستند، اغلب، نمی‌توانند خود را با شرایط جدید کار و فعالیت، هماهنگ کنند. چنین افرادی، فعالیتهای جدید را تجربه نمی‌کنند و بر میزان کار و تلاش خود نمی‌افزایند. به طور کلی، برخورداری از آموزشهای تخصصی، پیوندی اساسی با ارائهٔ کار مطلوب دارد و افراد باید از همان آغاز کار و قبول مسئولیت، تحت آموزش کافی و همه‌جانبه قرار گیرند.

☒ **عدم صلاحیت:** افرادی که برای پذیرش مسئولیت و انجام وظایف، از صلاحیت و آمادگی لازم برخوردار نیستند، در کار، به تنبلی دچار می‌شوند. البته تعداد اندکی از آنها، به ناتوانی و بی‌اطلاعی خود، اقرار می‌کنند و شما را در جریان بی‌کفایتی خود، قرار می‌دهند. اغلب آنها به جای بیان واقعیت، به بهانه‌های واهی، متوسّل می‌شوند و با توجیه ناتوانی‌هایشان، از خود، رفع تکلیف می‌کنند.

☒ **بی‌انضباطی:** وقتی کارها ناقص انجام می‌گیرد، به عیوب و اشکالات فراوان برمی‌خورد و موجب می‌شود که افراد،

وظایف و مسئولیتهای خود را جدّی نگیرند و با سهل‌انگاری به وظایف خود بپردازند.

- ☒ عدم توجیه: وقتی سطح مطلوب و استانداردهای موردنظر، به‌درستی برای کارکنان تبیین نشود و آنها با کیفیت مطلوب آشنا نباشند؛ نمی‌توانند فعالیتها و وظایف خود را با وضع مطلوب مقایسه کنند. بنابراین، دائماً احساس می‌کنند که کارهایشان با اشتباه درآمیخته است.

- ☒ مدیریت ضعیف: افرادی که پیش از این، تحت مدیریتی ضعیف فعالیت کرده‌اند، با جدّیت دستورات را اجرا نمی‌کنند و همواره در انجام وظایف، سستی و سهل‌انگاری می‌کنند. آنها بدون اشتیاق و انگیزه، تنها برای رفع تکلیف، به دستورات عمل می‌کنند.

- ☒ مشکلات شخصی: هنگامی که تغییری اساسی و ناگهانی در رفتار فرد پدید می‌آید، باید دلیل آن را در مشکلات فردی یا خانوادگی وی جستجو کرد؛ زیرا ممکن است، این مشکلات، به مرحلهٔ حادّ رسیده باشند.

بدفهمی نسبت به انگیزه‌های افراد

شناخت دقیق عواملی که فرد را نسبت به کارش، مشتاق و انگیزه‌مند می‌کند؛ امری دشوار است. وقتی در جستجوی عوامل انگیزه‌مند شدن افراد هستید، معمولاً به عواملی توجه می‌کنید که درواقع عوامل انگیزشی خود شما هستند. نباید واکنش دیگران را، براساس عکس‌العمل خودتان در مسایل مشابه، تحلیل و ارزیابی

کنید. مثلاً شما با تمام نیرو آمادهٔ کار و تلاش بیشتر هستید و آنچه شما را برمی‌انگیزد، یکی از این انگیزه‌هاست:

- ☒ **از دیدگاه شخصی خود، به سهولت می‌توانید آن فعالیت را انجام دهید و نتایجش را از هم‌اکنون، ارزیابی می‌کنید.**
- ☒ **برای انجام آن، از آزادی و استقلال کافی برخوردارید.**
- ☒ **نسبت به تمام وظایف و فعالیتهای خود، آگاه هستید.**

مجموعهٔ این عوامل موجب می‌شود که احساس کنید برای انجام فعالیت موردنظر، از توانایی کامل برخوردارید. امّا اگر این عوامل، فردی دیگر را انگیزه‌مند نکرد؛ شگفت‌زده نشوید و او را تحت فشار قرار ندهید بلکه متناسب با خود او، چاره‌ای دیگر بیندیشید.

از سویی دیگر، اغلب به اشتباه تصور می‌کنیم که اهداف و انگیزه‌های دیگران، پیش پا افتاده و بی‌اهمیت‌تر از اهداف ما هستند. اگر شما هم هنگام ارزیابی نیازها و خواسته‌های دیگران؛ جملات زیر را به زبان می‌آورید، دچار اشتباه هستید:

- ☒ **آنها فقط برای کسب درآمد کار می‌کنند.**
- ☒ **آنها در محیط کار به احساس امنیت نیاز دارند.**
- ☒ **آنها مایلند با دیگران کار کنند و می‌خواهند از جانب گروه، حمایت شوند.**

به طور حتم این عوامل برای برخی افراد، پاره‌ای اوقات، برانگیزنده است امّا دربارهٔ همه، نمی‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد. از

سوی دیگر، عوامل انگیزشی، تنها به این موارد، محدود نمی‌شوند و عوامل مؤثر دیگر نیز، وجود دارند که مدیران باید نسبت به آنها آگاهی داشته باشند.

خلاصه: شناخت ناامیدی و یأس

یأس و ناامیدی، عاملی مؤثر در رفتارها و واکنشهای منفی افراد است. یأس، مانند درد دندان، اعصاب آدمی را مختل می‌سازد. برای انگیزه‌مند ساختن افراد، باید به زمینه‌های ناامیدی و ناکامی و یأس در رفتار و فعالیتهایشان پی برد.
بررسی دلایل عدم موفقیت شغلی، تلاش برای بازسازی نقاط منفی و از بین بردن آنها و شناخت نیازهای فردی، اقداماتی اساسی، برای انگیزه‌مند ساختن دیگران هستند.

از خود بپرسید

دربارهٔ افرادی که استخدام کرده‌اید، فکر کنید و از خود بپرسید:

- **آیا افراد برای کار بیشتر، آمادگی ندارند؟**
- **آیا دائماً گله و شکایت می‌کنند؟**
- **آیا وقتی به آنها نیاز دارم، در محل کار خود حضور ندارند؟**
- **آیا وقتی کارها خراب می‌شود، گناه خود را به گردن دیگران می‌اندازند؟**
- **آیا در محیط کار، تغییراتی اساسی پدید آمده است؟**

- آیا افراد حس می‌کنند که کارشان سخت‌تر شده است؟
- آیا به شناخت دلایل ناکامی افراد، و آسیبهای وارده به انگیزه‌های آنان بی‌توجهم؟
- اگر به یک یا همهٔ این سؤالات، پاسخ مثبت می‌دهید؛ باید در دیدگاه خود تجدید نظر کنید تا کارکنان شما انگیزه و نشاط بیشتری پیدا کنند.

کارتان بهتر خواهد شد، اگر...

- ☑ بدانید که چرا افراد، آنچنان که شما می‌خواهید، با انگیزه و بانشاط نیستید.
- ☑ دلایل ناکامی و شکست افراد را شناسایی کنید.
- ☑ عوامل نهفته در پشت هر رفتار را بشناسید.
- ☑ به طور کلی، واکنشهای منفی و عامل مؤثر بر فرایند نادرست کارها را بشناسید.

۲ درک نیازهای اساسی

برای شناخت بهتر نیروی انگیزه، باید از نیازهای اساسی آدمی که موجب شکوفایی و تحوّل او می‌شوند، آگاهی پیدا کنیم.

نیروهای مؤثر

حیات آدمی، وابسته به سه نیروی اصلی است. از این نیروها به‌عنوان سطوح سه‌گانهٔ نیازهای اساسی یاد شده که در مجموع، سلسله‌مراتب نیازهای اساسی انسان را تشکیل می‌دهند.

سطح اول: نیازهای اوّلیه

نیازهایی همچون خوردن، نوشیدن و نیاز به گرما، از اولین نیازهای زندگی بشر است که بدون پاسخگویی به آنها، زندگی برای او، امکان‌پذیر نیست.

ممکن است در شرایطی قرار داشته باشید که نیاز شما با شکار حیوانات، صید ماهی و استفاده از طبیعت پیرامون، برطرف شود. ولی زندگی شهری، عمدتاً مستلزم کسب درآمد، از طریق حقوق و دستمزد است. در بیشتر جوامع، کسب درآمد مادّی، عامل اصلی تلاشها و فعالیتهای انسان است که از این طریق نیازها و خواسته‌های خود را مرتفع می‌سازد. این دو عنصر لازم و ملزوم یکدیگر هستند و بدین‌ترتیب، غلبه بر گرسنگی، تشنگی و سرما ممکن و مقدور می‌شود.

گرچه پاسخگویی به این نیازها از اهمیت فراوانی برخوردار است و انگیزهٔ اولیهٔ انسان برای کار و فعالیت است ولی مسلماً یگانه انگیزهٔ حیات آدمی نیست. بیشتر مردم به میزان کسب درآمد، از خود، انگیزه و نشاط نشان می‌دهند. در حقیقت کسب درآمد، انگیزهٔ تلاش و کار انسان است. هرگونه پرداخت اضافی، موجب تلاش بیشتر وانگیزهٔ قویتر می‌شود. اساساً باید، بین درآمد افراد و میزان تلاش آنها، تناسب منطقی وجود داشته باشد. هنگامی که درآمد ماهانهٔ کارمندی، ناگهان ۵۰ درصد افزایش پیدا می‌کند، مسلماً دورنمای زندگی را روشنتر از پیش می‌بیند و آینده‌ای بهتر از شرایط کنونی، برای خود، مجسم می‌کند.

به محض اینکه نیازهای اوّلیه، از طریق کسب درآمد تأمین می‌شود، احتیاجاتی برای انسان مطرح می‌گردد که سطحی بالاتر دارند و شخص نسبت به آنها، به شدت، احساس نیاز می‌کند.

سطح دوم: منزلت اجتماعی

نهایت آرزوی انسان این است که در زندگی، از موقعیت و منزلت اجتماعی مطلوب برخوردار باشد. البته نیازهای اجتماعی، به تناسب

تفاوت فرهنگها و جوامع، گوناگون و متفاوت است و انسانها بنابر شرایط زندگی اجتماعی و عادتها و فرهنگهای مختلف، نیازهای جداگانه‌ای دارند. مثلاً در شرایط زندگی قبیله‌ای در یک روستا، خرید یک گاومیش، بر موقعیت فرد می‌افزاید ولی ترقّی و منزلت اجتماعی کسی که در جوامع غربی زندگی می‌کند، وابسته به خرید یک خانهٔ شیک و مدرن یا اتومبیل گرانقیمت است، برای بعضی نیز، عنوان شغلی یا اعتبار حرفه‌ای، ملاک برتری یا منزلت اجتماعی است.

برخورداری از منزلت و موقعیت اجتماعی، از پاسخگویی به نیازهای اوّلیه، مهمتر است. وقتی کسی بیش از رفع نیازهای اوّلیهٔ خود تلاش می‌کند، درواقع، انگیزه‌های مهمتری در زندگی او، ایفای نقش می‌کنند. فروشنده‌ای که در روز تعطیل هم کار می‌کند، در پی دستیابی به درآمدی است که بتواند از طریق آن، برتری و موفقیت بیشتر خود را نسبت به همکاران و همقطارانش، به اثبات برساند. کسانی که نسبت به دیگران، تلاش و فعالیت بیشتری می‌کنند، می‌خواهند به موقعیت و منزلت اجتماعی برتری دست یابند.

سطح سوم: خواسته‌های شخصی

تأمین نیازهای اوّلیه و برخورداری از منزلت اجتماعی، به تنهایی پاسخگوی نیازهای انسان نیستند. نیرویی وجود دارد که نسبت به موارد قبلی، از اهمیت بیشتری برخوردار است. «تأمین خواسته‌های شخصی و نیازهای فردی»، سومین نیرویی است که انسان را برای کار و فعالیت برمی‌انگیزد. آخرین آرزوی انسان، پس از تحکیم موقعیت اجتماعی، دستیابی به خواسته‌ها و آمال شخصی است.

گرچه فرد، با شغلی که انتخاب می‌کند، به اصلاح موقعیت اجتماعی خویش می‌پردازد امّا در تمام مراحل زندگی اهدافی جدید

پیش روی دارد. البته الزاماً دلیل یا علت خاصی در پس این اهداف وجود ندارد بلکه این خواسته‌ها، به رؤیاهای شخصی انسان بستگی دارد.

تمایل به برآورده ساختن خواسته‌های شخصی، انگیزهٔ نیرومند و مهمی است که می‌توانید از آن بهره‌برداری نمایید. هدفها و خواسته‌های شخصی، همواره همراه آدمی است و سلسله‌وار ادامه دارد و به محض دستیابی به یک هدف، هدفی دیگر، آشکار می‌شود. نیاز به برآورده ساختن هر یک از این خواسته‌ها، از مهمترین انگیزه‌هایی است که افراد را به کار و تلاش وادار می‌سازد.

سلسله‌مراتب تأمین نیازها

می‌توان همزمان، نیازهای سه‌گانه، یعنی نیازهای اساسی، موقعیت اجتماعی و خواسته‌های شخصی را پاسخ گفت. نیازهایی که در سطح بالاتری قرار دارند، از اهمیت بیشتری برخوردارند ولی تحقق آنها، مشروط به این است که نیازهای سطوح پایینتر برآورده شوند.

اگرچه ممکن است انسان در تحقق یکی از نیازها، با شکست و ناکامی مواجه شود ولی با پاسخگویی به سایر نیازها، تا اندازه‌ای آن ناکامی و شکست جبران می‌شود. بنابراین نکات زیر را باید همواره در نظر داشت:

- **هنگامی که یکی از نیازهای اساسی انسان برآورده می‌شود، فرد به نیازهایی که هنوز برآورده نشده‌اند؛ توجه می‌کند.**
- **تأخیر در تحقق یکی از نیازها، فرد را نسبت به آن نیاز حساستر می‌کند.**

☒ وقتی نیازهای سطح بالاتر فرد برآورده نمی‌شوند، نیازهای سطوح پایینتر، بیش از پیش، برای او مهم و حیاتی می‌شوند.

خلاصه: شناخت نیاز

در ورای اعمال و رفتار همگان، سه نیاز اساسی وجود دارد که به یکدیگر مانند زنجیر وابسته‌اند و مجموعه‌ای از سلسله نیازها را تشکیل می‌دهند. این نیازها به عنوان محرک اصلی و انگیزهٔ اساسی در رفتار فردی شناخته شده‌اند.

تا هنگامی که نیازها برآورده نشوند، افراد از انگیزهٔ کافی برای کار کردن، برخوردار نیستند. پاسخگویی به نیازهای فرد، نارضایتی و بدبینی را از ذهن او بیرون می‌کند و احساس ناامیدی و ناکامی او را از میان می‌برد. ولی با تمام این احوال، نباید فراموش کنیم که برآورده ساختن این نیازها، الزاماً به فرد در فعالیتهایش، نشاط و خلاقیت نمی‌بخشد.

نگرش صحیح به نیازهای اساسی افراد، امری ضروری و اساسی است؛ چراکه بدون آن، نمی‌توان درکی دقیق از مفهوم انگیزه و مسائل مربوط به آن داشت.

از خود بپرسید

دربارهٔ نیازهای اساسی افراد فکر کنید و از خود بپرسید:

- **آیا انگیزه‌های اساسی افراد را می‌شناسم؟**
- **آیا از نقش نیازهای مادّی، در ایجاد انگیزه آگاهی دارم؟**
- **آیا نیازهای اجتماعی افراد راکه معمولاً در صدد تحقق آنها هستند،**

می‌شناسم؟

➢ آیا طبیعت خواسته‌های شخصی افراد را درک می‌کنم؟

➢ آیا می‌دانم که صرف برآورده ساختن نیازهای اساسی، الزاماً افراد را آن‌قدر انگیزه‌مند نمی‌کند که به فعالیتهای مطلوب بپردازند؟

➢ آیا پافشاری افراد برای برآورده شدن نیازهای سطح پایینشان، بدین معنی است که نیازهای سطح بالاترشان برآورده نشده است؟

کارتان بهتر خواهد شد اگر...

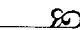
☑ سطوح مختلف نیروهای تأثیرگذار در افراد، را بشناسید.

☑ از اهمیّت درآمد مادّی، در انگیزه‌مند و علاقه‌مند ساختن افراد آگاهی داشته باشید.

☑ بدانید به همان اندازه‌ای که نیازها برآورده می‌شوند، انگیزه‌های افراد هم تقویت می‌شوند.

☑ بدانید برآورده ساختن نیازهای افراد، الزاماً به معنی انگیزه‌مند شدن آنها برای انجام فعالیتهای مطلوب نیست.

۳ برنامه‌ریزی برای کار رضایتمندانه





نیازها و خواسته‌هایی که برآورده ساختنشان، موجب رضایت شغلی افراد می‌شود، به‌کلّی، با انگیزه‌هایی که فرد را برای انجام کار مطلوب برمی‌انگیزند؛ متفاوت است. برای اینکه افراد، وظایف خود را به نحو احسن انجام دهند، باید از کاری که انجام می‌دهند رضایت داشته باشند و فضایی دلخواه بر محیط کار حاکم باشد. آن‌گونه که با کمال میل، پذیرای وظایف و مسئولیتهای خویش باشند.

برای رسیدن به این وضعیت، باید برنامه‌ای طراحی کنید که راهنمای عمل شما باشد و سبب شود همکارانتان رضایت شغلی پیدا کنند و برای انجام وظایف و مسئولیتها، تمایل قلبی داشته باشند.

رضایت شغلی

خیلیها معتقدند افراد بی‌انگیزه، افرادی تنبل، سست‌عنصر و بی‌رمق هستند و هیچ‌گاه برای انجام کار، انگیزه‌ای از خود نشان

نمی‌دهند. امّا این اعتقاد نادرست است؛ چراکه غالباً شرایط و فضای حاکم بر کار، موجب عدم رضایت و نوعی دل‌آزردگی، نسبت به شغل می‌شود. مثلاً کسی که یک کتاب داستان را بدون وقفه و بدون احساس خستگی مطالعه می‌کند و به پایان می‌رساند؛ وقتی کتاب درسی خود را می‌خواند؛ در کمتر از بیست دقیقه، خسته و کسل می‌شود. یا مثلاً فردی که شغلش، فشار دادن چند دکمه، برای به جریان انداختن و کنترل دستگاهها و ماشینهای برقی است؛ همواره از این شغل شکایت می‌کند و از آن، دلزده است. امّا همین شخص، هر روز، چند ساعت، با کمال شادابی و نشاط، به بازیهای رایانه‌ای و الکترونیکی می‌پردازد.

بنابراین، فضای منفی حاکم بر کار، زمینه‌ساز بروز خستگی و رنجش می‌شود. وقتی افراد، احساس خوشایندی، نسبت به شغل خود نداشته باشند؛ آن را کاری ملال‌آور و بیهوده به‌شمار می‌آورند.

ایجاد شرایط مناسب

عوامل گوناگونی موجب می‌شود که فرد به‌کار خود علاقه‌مند شود و با اشتیاق آن را انجام دهد، و یا از کار دلزده شود و با بیزاری به آن بپردازد. مثلاً افرادی نسبت به شغلشان احساس رضایت و علاقه‌مندی دارند و از انجام آن لذّت می‌برند که:

- در کارشان مهارت دارند.
- هنگام کار، حداکثر شایستگی و کارآمدی خود را بروز می‌دهند.
- دستمزد کافی دریافت می‌کنند.

این عوامل که مربوط به خود فرد است، بر عملکرد او تأثیر مثبت می‌گذارد. امّا عوامل دیگری وجود دارد که می‌تواند، سبب دلسردی و نارضایتی فرد شود؛ مثلاً:

- سیاستها و مقررات اداری
- کاغذبازی و بوروکراسی
- شرایط حاکم بر کار

این عوامل، از کنترل فرد خارج است و نوعی فشار خارجی به‌شمار می‌آید. ولی باید در نظر داشت که از بین رفتن عوامل دلسردی و نارضایتی، الزاماً به معنی انگیزه‌مند و علاقه‌مند شدن افراد، نسبت به کار نیست. برای اینکه همکاران شما از انگیزهٔ کافی برخوردار باشند و وظایف خود را، به نحو احسن انجام دهند، باید به آنان فرصت بدهید. باید شرایطی مناسب برایشان فراهم آورید و در مقابل کاری که انجام می‌دهند؛ دستمزد کافی پرداخت نمایید و دائماً آنها را تشویق کنید. باید بپذیرید که عوامل خارجی، تأثیری جدّی بر عملکرد افراد می‌گذارند و می‌توانند افراد را متحوّل کنند.

افزایش رضایت شغلی

شرایطی فراهم آورید که همکارانتان، نسبت به شغل خود، احساس غرور و سربلندی کنند و از انجام آن، لذت ببرند و با تمام توان، به کار و فعالیت بپردازند. افراد هنگامی از شغل خود رضایت دارند که:

☒ کارشان را هدفمند بدانند. وقتی افراد باور کنند که کارشان مهم و سودمند است، با انگیزه‌ای بیشتر و احساس مسئولیتی فراوانتر، دست به انجام آن می‌زنند.

☒ خودشان مسئول نتیجهٔ کارشان باشند. وقتی افراد مطمئن شوند که بار مسئولیت، بر عهدهٔ خودشان است و موفقیّت آن کار، به چگونگی و میزان تلاش شخصی آنان وابسته است و عوامل دیگر، چندان تعیین‌کننده و تأثیرگذار نیستند؛ نسبت به کار خود، احساس غرور می‌کنند. آنها درواقع، نتایج حاصل از کار را، وابسته به خود می‌دانند و با اشتیاقی دوچندان و با تمام توان به کار می‌پردازند.

☒ نسبت به نتیجهٔ کار خود مطلّع شوند. وقتی افراد از نتیجهٔ کار خود، آگاهی داشته باشند و متناسب با آن، از طرف مسئولان و مدیران، راهنمایی شوند؛ احساس آرامش می‌کنند و با انگیزه‌ای قویتر کار می‌کنند.

اجازه بدهید دربارهٔ این عوامل، توضیحات دقیقتری ارائه شود تا عملاً بتوانید شرایط مناسبی، برای افزایش رضایت شغلی کارمندانتان به وجود بیاورید.

هدفمند ساختن کار

کار باید در حدّ اعلای تنوّع، و با تکنیک مناسب انجام شود تا افراد هدفمند بودن آن را احساس کنند. بر این اساس باید:

☒ کارها متنوّع باشند. کار یکنواخت، کسالت‌آور و خسته کننده

است. فعالیتهای متنوع، موجب رشد و شکوفایی تواناییها و استعداد فردی می‌شود. به همین دلیل، آنها با نگاهی سبت به کارشان مـی‌نگرند و بـرای آن، اهـمیت بـیشتری قـائل می‌شوند.

- کارها به طور کامل، اجرا شود. افراد باید وظایفشان را بدون نقص انجام دهند و همهٔ مسئولیتهایشان را به‌درستی اجـرا کنند؛ به گونه‌ای که وقتی با خود خلوت می‌کنند؛ به‌خصوص هنگامی که نتیجهٔ کار را می‌بینند؛ به خود بگویند: «من این کار را انجام دادم.»
- کارها مفید باشد. کاری که سرانجامش برای دیگران، مفید و سازنده باشد؛ موجب تقویت احساس همکاری و اعتماد به نفس در افراد می‌شود.

دربارهٔ کارها باکارمندان خود مشورت کنید و از آنان نظر بخواهید تا از دیدگاههایشان دربارهٔ آن شغل، آگـاه شـوید. از ایـن طـریق، بـه اطلاعات جالبی دست می‌یابید کـه بـراسـاس آن، مـی‌توانـید تـنوّع و تغییراتی ایجاد کنید که منجر به احساس رضایت و علاقه‌مندی بیشتر در کارکنان بشود. با این شیوه، بر حوزهٔ مدیریت خود، تسلط بیشتری می‌یابید و قادر خواهید بود در تنظیم برنامه‌ها و تـقسیم مسـئولیتها بازنگری کنید و عملاً شرایط مطلوبتری، برای دسـتیابی بـه مـوفقیت بیشتر پدید آورید.

مسـئولیت دادن و پاسخ خواسـتن

افراد باید در انجام کارها و وظایف خود، اسـتقلال کـافی داشـته

باشند. البته چارچوب این استقلال، باید مشخص شود تا فرد نسبت به وظایف و حیطهٔ کارش، پاسخگو باشد. بدین‌ترتیب، در افراد، احساس مسئولیتی همراه با آرامش و تعلّق خاطر نسبت به کار، پدید می‌آید. برای دستیابی به این هدف باید به موارد زیر عمل کنید:

- **آزادی عمل بدهید. به جای صدور دستورهای پی‌درپی، تا حدّ امکان، به افراد، در حوزهٔ مسئولیتهایشان، آزادی عمل بدهید و تشویقشان کنید که برای انجام وظایف و مسئولیتهایشان، از شیوه‌های شخصی خود استفاده کنند و روشهایی را طرّاحی کنند که به موفقیّت کار کمک می‌کند. در چنین حالتی، افراد همهٔ توانایی و استعداد خود را به کار می‌اندازند و با رضایت بیشتر، پیامدهای ناشی از تصمیمهای خود را بر عهده می‌گیرند.**

- **هر کس، مسئول نتیجهٔ کار خود است. به جای تصمیم‌گیریهای متعدد و برخورد مستقیم با جزئیات، اجازه دهید هر کس، نتیجهٔ کار خود را، به عهده بگیرد.**

با این شیوه، افراد، به وظایف و نتایج کارهایشان علاقه‌مند می‌شوند و با رغبت و تمایل بیشتری، نتایج حاصل از تلاش خود را، به اطلاع شما می‌رسانند.

البته باید افراد را بر اساس روحیّهٔ مسئولیت‌پذیری، و میزان رغبت و علاقهٔ آنها نسبت به کار و وظایفشان، طبقه‌بندی کنید و به تناسب ظرفیّتشان، مسئولیت کمتر یا بیشتری به آنان واگذار نمایید. در غیر این صورت، ممکن است پیامدهای ناگواری در انتظارتان باشد. مثلاً فرض کنید یکی از همکاران شما کم‌کار است و دائماً لب به

نارضایتی می‌گشاید و چندان اهتمامی برای قبول مسئولیتهای سنگین، از خود نشان نمی‌دهد. حال اگر کاری را به او واگذار کنید که از حسّاسیت فراوان برخوردار است و اجرای آن، مستلزم تجربه و آگاهی زیاد است؛ او از زیر بار مسئولیت، شانه خالی می‌کند. بنابراین، اعطای مسئولیت، باید به تناسب ظرفیت و توانایی فرد باشد. امّا به طور کلی، مسئول دانستن افراد، برای بر عهده گرفتن نتایج و وظایفشان، انگیزهٔ مهمّی است که عواقب خوشایندی در پی خواهد داشت. فراموش نکنید که افراد، باید بدانند، این شیوه و روش، برای شکوفا شدن استعدادهای آنها و پیشرفت بیشتر در کارشان اجرا می‌شود.

ارائهٔ اطلاعات و راهنماییهای لازم در زمینهٔ نتایج کار

برای اینکه وظایف، به نحوی شایسته انجام شود؛ باید افراد از نتایج کارهایشان آگاه گردند و دربارهٔ وظایفشان، راهنمایی شوند و آموزش ببینند. اقدامات زیر، در این زمینه، بسیار مفید و سازنده است:

- سطح مطلوب کار و فعالیت را معرفی کنید. با این روش، معیار روشنی در اختیار افراد قرار می‌گیرد و آنها تجربه‌ها و آموخته‌های خود را به کار می‌بندند تا کار را به سطح مطلوب نزدیک کنند.

- به طور منظم، با کارمندان خود، دیدار و گفتگو کنید. از این راه، به مشکلات افراد پی می‌برید و می‌توانید دربارهٔ روشهای گوناگون، بحث و گفتگو کنید و شیوه‌های برتری را که موجب توفیق بیشتر، در کار می‌شود؛ به آنها معرّفی نمایید.

به کارمندان خود، یادآوری کنید که کارشان، در مجموع، خوب و قابل‌قبول است. اگر ضعفها و پاره‌ای از اشکالاتی را که لازم است برای رفع آنها بکوشند؛ دوستانه و صمیمانه گوشزد کنید؛ انگیزهٔ آنها را، برای بهتر کردن فعالیتهای آینده تقویت کرده‌اید. بدین منظور، از روشهای زیر استفاده کنید:

- دیدارهای دوره‌ای با کارمندان با زمان‌بندی منظم و پیش‌بینی شده.
- بررسی فعالیتها و همراهی با افراد، برای هماهنگ ساختن کارهایشان با استانداردهای از پیش تعیین‌شده، و تشویق برای بهتر کردن کارها و رفع نواقص احتمالی.
- آگاهی نسبت به خواسته‌های افراد و انجام اقدامات لازم برای برآورده ساختن درخواستها، نیازها و یا انتظاراتی که از دیگران دارند.
- موافقت با شیوه‌ها و روشهای اختصاصی افراد.
- پیگیری پیشنهادها و تأکید بر بازسازی بخشهایی از کار که نتایج مطلوب را در پی خواهد داشت.
- استفاده از اندیشه‌ها و دیدگاههای سازندهٔ افراد و تحقیق و بررسی دربارهٔ آنها.
- نقد و بررسی فعالیتهایی که ارزش بازبینی دارد.

به این ترتیب، افراد با ضعفهای خود آشنا می‌شوند و عملاً می‌آموزند که در کار و فعالیت، باید از شور و شوق و انگیزهٔ بیشتری

برخوردار باشند، تا به نتایجی بهتر دست یابند.

خلاصه: ایجاد رضایت شغلی در افراد

باید با تمام توان بکوشید که شرایطی مناسب، در محیط کار به‌وجود بیاورید تا افرادی انگیزه‌مند و با روحیه، برای انجام فعالیت مطلوب، تربیت نمایید. کارکنان، باید احساس کنند که به کاری مفید و سازنده، اشتغال دارند تا به رضایت و علاقهٔ لازم و کافی دست یابند. آنها باید از اهمیّت کار خود، آگاه باشند و همواره باید فرصتی در اختیار داشته باشند تا شایستگیها و قابلیتهای خود را بروز دهند. کسب آگاهی لازم، دربارهٔ جوانب گوناگون کار، موجب می‌شود که افراد خود را کنترل کنند و هرچه بیشتر، به سطح مطلوب، نزدیک شوند.
هراندازه، کار در نظر افراد، سودمندتر و هدفمندتر باشد؛ تلاش و اشتیاق آنان را بیشتر می‌کند. از سوی دیگر، به همان میزان که آزادی عمل داشته باشند؛ در برابر نتایج حاصله، پاسخگو خواهند بود.

از خود بپرسید

دربارهٔ مسئولیتهایی که به افراد واگذار می‌نمایید، فکر کنید و از خود بپرسید:

- **آیا شرایط لازم را برای همکارانم ایجاد کرده‌ام تا نسبت به کارشان احساس مسئولیت کنند؟**
- **آیا کارمندان من، برای شغل خود، به اندازه‌ای ارزش و اهمیت قائل**

هستند که از همهٔ ظرفیت و توانایی خود، برای انجام آن، استفاده کنند؟

- آیا مسئولیتهای واگذار شده، یکنواخت و کسل‌کننده است؟
- آیا کارمندانم، می‌توانند نتایج کارهایشان را از آغاز تا آخر، ارزیابی کنند؟
- آیا واقعاً آنان را مسئول کارهایشان می‌دانم؟
- آیا هر یک از افراد، از نتایج کارهایشان آگاه می‌شوند و برای تکمیل اطلاعاتشان آموزش می‌بینند؟
- آیا دربارهٔ اموری که احتیاج به بهتر شدن دارند؛ پیشنهاد و راه حلّ روشن ارائه نموده‌ام؟
- آیا شرایطی فراهم کرده‌ام که با پایان یافتن یک مرحله از کار، برتریها و امتیازات هر یک از افراد، مشخّص شود و رضایت و علاقهٔ آنها نسبت به کار، تقویت گردد؟

کارتان بهتر خواهد شد اگر...

☑ بدانید کارمندان شما، از عهدهٔ کاری برمی‌آیند که به آن مسلّط باشند.

☑ بدانید افراد، در کاری موفق هستند که نقد و بررسی شود و آن را همسو با خواسته‌ها و آرزوهای خود بپندارند.

☑ بدانید افراد، به‌خوبی می‌دانند و به درستی می‌فهمند که چه کاری، مهم و سودمند است.

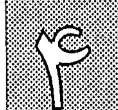
☑ اجازه دهید افراد، به تناسب ظرفیت و قابلیت خود، مسئولیتی

به عهده بگیرند.

☑ شرایطی فراهم آورید که افراد، به اندازهٔ رغبت و اشـتیاقشان مسئولیت بپذیرند.

☑ به کارمندان خود، دربارهٔ کارهایشان، آموزش و آگاهیهای لازم بدهید.

☑ هرچه می‌توانید، شرایط و فضایی مناسب بر محیط کار، حاکم کنید تا فعالیت، با رضایت انجام شود.



ایجاد رغبت

تشویق صحیح، سبب می‌شود کار، به نحوی شایسته و مطلوب انجام شود. برای تشویق همکاران و ایجاد انگیزه -جهت کار بهتر، و ایجاد خلاقیت در فعالیتها، باید زمینه‌هایی مناسب پدید آورید. هراندازه در این زمینه بکوشید؛ به همان میزان، سطح کار کارمندان شما، مطلوبتر خواهد شد.

توجه به صلاّحیت شغلی

پیش از این، دربارهٔ قابلیتها و صلاحیتهای شغلی افراد و رابطهٔ مستقیم آن، با مسئولیت‌پذیری و فعالیّت داوطلبانه، مطالبی مطرح شد. افرادی که از توانایی، شایستگی و صلاحیت بالاتری برخوردارند و در شغل خود ماهر هستند؛ با علاقه و انگیزهٔ بیشتری، تن به کار می‌دهند و مسئولانه‌تر عمل می‌کنند.

ایجاد هرگونه تغییر و تحوّل در کار یا فعالیتهای افراد، مستلزم

آمـوزش مـهارتها و تـوانـاییهاو صـلاحیتهای تکـنیکی جـدید است. هنگامی که یک یا چند نفر از کارمندان، در انـجام فـعالیتهای خـود، سیری نزولی را طی می‌کنند و به تدریج، شایستگیها و صلاحیتهای حـرفه‌ای خـود را، از دست مـی‌دهند؛ بـاید بـلافاصله، اطـلاعات و آگاهیهای آنها را متحول کنید. اگر با این تغییر نیز، افراد به وضـعیت مطلوب گذشته باز نگشتند، چاره‌ای نخواهید داشت جز اینکه، افـراد جـدیدی کـه از لیـاقت و صـلاحیت حـرفه‌ای لازم بـرخـوردار بـاشند؛ استخدام کنید.

عدم صلاحیت حرفه‌ای کارمندان، علایم و نشانه‌هایی دارد که با استفاده از آنها، می‌توانـید وضـعیت کـارمند خـود را ارزیـابی نـمایید. علائمی مانند نقص در کار، از دست دادن پایداری و مقاومت و تردید و تزلزل در قبول مسئولیت، از نشانه‌های عدم صلاحیت است. در چنین وضعیتی، باید نقاط ضعف هر یک از افراد را، با اشاره به همان نکاتی که موجب کاهش صلاحیت فرد شده است، توضیح دهید. سپس، بـرای ایـجاد صـلاحیتها و شـایستگیهای لازم و بـازسازی لیـاقتهای فـرد، برنامه‌ریزی نمایید. برای رسیدن به این مقصود، چند راه آسان پیش پای شماست:

- **کلاسهای آموزشی:** این کلاسها که به صورت دوره‌های یک روزه، هفتگی یا به شکلهای دیگر برگزار می‌شود؛ اطلاعات نظری و عملی را در اختیار کارمندان قرار می‌دهد.

- **آموزش عملی:** از این طریق، آگاهیهای تجربی و تخصصی در اختیار افراد قرار می‌گیرد. مثلاً افراد، می‌توانند از شیوهٔ کار استادکاران باتجربه بازدید کنند و عملکرد آنان را، از نزدیک ببینند و از تذکرات و راهنماییهای عملی آنها استفاده نمایند.

البته، بدیهی است که این استادکاران، باید از خود علاقه‌مندی نشان دهند و نسبت به ارائهٔ هرگونه مساعدت به همکاران خود، آمادگی داشته باشند.

- **انتقال تجربه:** هر یک از افراد، می‌توانند تجربه‌ها و آگاهیهای خود را، برای دیگران بیان کنند. با این روش، فرد یا افراد مورد نظر، به طور مشروح و مفصّل، اطلاعات لازم را به‌دست می‌آورند. گرچه این شیوه، برنامه‌ریزی و وقت قابل توجهی می‌طلبد امّا به دلیل انبوه اطلاعاتی که بدین طریق، بین افراد، رد و بدل می‌شود؛ صرف وقت و قبول زحمت برای انجام آن، منطقی است و نتیجه‌ای ارزشمند دارد.

به کار بستن این روشها، منجر به شکوفایی ویژگیها و تواناییهای جدید، در افراد می‌شود و انگیزهٔ آنها را برای کار بهتر و بیشتر، افزایش می‌دهد. فراموش نکنید؛ وقتی برنامهٔ بازسازی آموزشی و عملی افراد، به پایان رسید؛ باید عملکردشان را به‌دقّت، بررسی کنید و تفاوتهای حاصل شده را ارزیابی کنید. بدین ترتیب، افرادی که لیاقت و شایستگی آنها، کاهش پیدا کرده بود؛ تحت تأثیر تشویقها و مساعدتهای شما، خالق کارها و فعالیتهای شایسته و مطلوب خواهند بود.

رفع نیازهای فردی

تا آنجا که می‌توانید، نیازمندیهای کارمندان خود را برطرف سازید تا با آسودگی به کار و وظیفهٔ خود بپردازند. برای رسیدن به این

منظور، می‌توانید از این روشها استفاده کنید:

- **تعیین ساعت کار هفتگی:** ساعت کار هفتگی باید به نحوی تنظیم شوند که فرد برای امور شخصی خود نیز، فرصت کافی در اختیار داشته باشد. در برنامهٔ هفتگی باید امکان جابه‌جایی و تغییرات، پیش‌بینی شود تا با شرایط کارمندان، هماهنگی پیدا کند. در این صورت، می‌توانید اختیارات فراوانی به کارمند خود بدهید. مثلاً پیشنهاد کنید ۲۴ ساعت در هفته کار کند یا اگر، مایل است؛ فقط نصف روز به کار بپردازد. شاید دو نفر با هم توافق کنند که به طور مشترک کار کنند و بنابر موافقت شما و تضمین کیفیت کار، هر کدام به نوبت، در محل کار حضور یابند.

- **اجازهٔ تماس تلفنی:** افراد برای رسیدگی به امور خانوادگی، رسیدگی به امور فرزندان، یا هر مشغلهٔ دیگر، باید امکان برقراری تماس تلفنی داشته باشند.

- **مرخصی ساعتی:** اغلب افراد مشکلاتی دارند که ناگزیر باید در خلال ساعت کار روزانهٔ خود، به آنها رسیدگی کنند. مشکلاتی از قبیل قرار ملاقات با دندان‌پزشک، دیدار با استادان سابق و.... به همین دلیل، باید در این زمینه، پیش‌بینی‌هایی کنید تا شاهد غیبتهای ناگهانی افراد نباشید و هرگز اختلالی در کارتان پیش نیاید.

- **مساعدتهای عمومی:** اجازه بدهید که در محیط کار، به مناسبتهای مختلف، همایشهای دوستانه و صمیمانه برگزار شود و یا کارمندان خود را، به باشگاهها و مراکز تفریحی،

فرهنگی و ورزشی معرفی کنید. از پیشنهادها ودرخواستهای افراد، در این زمینه استقبال کنید و حتی آنها را تشویق کنید که خود برای تشکیل مراسم مختلف یا راه‌اندازی فعالیتهای گوناگون برنامه‌ریزی کنند.

در حقیقت، با برنامه‌ریزی و زمینه‌سازی برای ایجاد فعالیتهای فوق برنامه، به نوعی از افرادتان قدردانی کرده‌اید و عملاً آنها را به سوی عملکرد مطلوب، سوق داده‌اید. وقتی افراد به دلیل داشتن ارتباط دوستانه و صمیمانه با یکدیگر، تشویق می‌شوند یا در مراسم و مناسبتهای مختلف شرکت می‌کنند؛ با آمادگی بیشتری، تن به کار می‌دهند.

تقویت انگیزه

شما باید انگیزهٔ افرادتان را تقویت کنید. اگر آنها را تشویق کنید؛ انگیزه‌مند می‌شوند و تلاش بیشتری از خود نشان می‌دهند. انگیزهٔ افراد در حالتهای زیر افزایش می‌یابد:

- **هنگامی که در مقابل کار اضافی، دستمزد مناسب و منصفانه دریافت کنند.**
- **هنگامی که میزان اضافه‌کاری آنها، با توجه به نحوهٔ عملکردشان، از پیش، تعیین و برنامه‌ریزی شده باشد.**
- **هنگامی که افزایش کار، منجر به کاهش سطح کیفی نتایج نشود.**

اگر دو شرط اوّل متحقّق نشود؛ افراد انگیزه‌ای کافی برای کار بیشتر و افزایش نتیجه نخواهند داشت. اگر دو شرط اوّل متحقّق شود ولی شرط سوم دچار اختلال باشد؛ معلوم می‌شود که در میان افراد، انگیزهٔ کافی برای انجام کار، وجود نداشته است. مثلاً فرض کنید همزمان با اجرای فعالیتی مهم و حساس که به وقت بیشتری احتیاج دارد؛ کارمندان شما توافق کنند در مقابل تعطیل کردن نیم روز آخر هفته، روزانه نیم ساعت از وقت استراحت ظهر کم کنند. در چنین شرایطی اگر آنها، به دلیل حساسیت کار، باز هم در برنامهٔ معمولی خود، با کاهش وقت استراحت نیم روزی مواجه شوند؛ نسبت به شما بدبین شده و با انگیزهٔ کمتری به کار می‌پردازند.

اگر تلاش بیشتر افراد، منجر به نتایج مطلوب ودلخواه شد؛ به آنها، دستمزدی کافی و مناسب بدهید. آن‌گاه، آنها با انگیزه‌ای قویتر و اشتیاقی بیشتر، به کار خواهند پرداخت. به این منظور می‌توانید، با مسئولان بخشهای مختلف صحبت کنید و صریح و روشن به آنها وعده دهید که بعد از حصول نتیجه و متناسب با آن، دستمزد اضافی پرداخت خواهید کرد.

تشویق

افراد در مقابل تلاش و فعالیت دلسوزانهٔ خود، انتظار تشویق و قدردانی دارند. هنگامی که افراد با تشویقهای بجا و مناسب مواجه می‌شوند؛ بر تلاش خود می‌افزایند. برای تشویق افراد خود از روشهای زیر استفاده کنید:

- **☒ جنبه‌های مثبت عملکرد افراد را بشناسید، سپس، از آنها قدردانی کنید. بهتر است، از تشویق کلّی و مبهم خودداری کنید؛ چون دقیقاً نمی‌داند به چه دلیل و به خاطر کدام اقدام، تشویق شده است.**
- **☒ از تشکرهای خشک و خالی، در خارِج از محیط کار خودداری کنید.**
- **☒ بدون منّت و بدون هیچ چشمداشتی، افراد را تشویق کنید.**

هیچ‌گاه، سپاس و تقدیر خود را با مسائلی دیگر از قبیل درخواست یا تذکر، همراه نکنید. اگر هنگام تشویق به ضعفها اشاره کنید؛ کارمندانتان احساس می‌کنند که شما فردی ناراضی و بدبین هستید.

بعضی از مدیران همراه با تشویق، به ضعفها و ناتوانیهای افراد نیز، اشاره می‌کنند. آنها نمی‌دانند که در این حالت، فردِ تشویق‌شده، قدردانی را فراموش می‌کند امّا انتقادها را از یاد نخواهد برد. به این ترتیب، نه تنها شور و شوقی در فرد ایجاد نمی‌شود، بلکه با کوله‌باری از یأس و ناامیدی به کار می‌پردازد که این حالت، سبب کاهش سطح مطلوب کار او خواهد شد.

همواره به خاطر بسپارید که تشویق و انتقاد، نباید همزمان باشند و در دو موقعیت جداگانه باید به آنها بپردازید؛ هرچند که فاصلهٔ زمانی بین این دو، فقط ده دقیقه باشد. به این ترتیب، تشویقهای شما کارساز و مؤثر خواهد بود.

خلاصه: ترغیب و ایجاد انگیزه

اگر کارمندان شما، از صلاحیت و شایستگی لازم برخوردار باشند؛ می‌توانید آنها را برای انجام کار در سطح مطلوب، انگیزه‌مند کنید. در هر مناسبتی با تشویقی بموقع، انگیزهٔ آنان را تقویت کنید.

از خود بپرسید

دربارهٔ چگونگی تشویق افراد و کارمندانتان بیندیشید و سپس به این سؤالات پاسخ دهید:

- **آیا افراد از توانایی، مهارت و صلاحیت لازم برای انجام کار برخوردار هستند؟**
- **آیا در رفتار و فعالیت کارمندانم، علایم و نشانه‌های عدم صلاحیت به چشم می‌خورد؟**
- **آیا برای آموزش علمی و عملی و بهبود فعالیتها، راههای گوناگون را شناسایی کرده‌ام؟**
- **آیا برای رفع نیازهای شخصی افراد، امکانات لازم فراهم نموده‌ام؟**
- **آیا افراد برای انجام کار انگیزهٔ کافی دارند؟**
- **آیا هنگام پایان یافتن هر فعالیت، با صداقت و صمیمیت از افراد قدردانی می‌کنم؟**
- **آیا باور دارم که نباید موضوع انتقاد و تشویق را با هم درآمیخت؟**

➢ آیا از شایستگیهای افراد تقدیر و تشکر می‌کنم؟

کارتان بهتر خواهد شد، اگر...

☑ افـراد را تشـویق کـنید کـه خـودشان، مـطابق سـلیقهٔ خـود، برنامه‌ریزی کنند.

☑ از افرادی که تمایل دارند، بخواهید اطلاعات و تجربه‌هایشان را جمع‌آوری و تدوین کنند.

☑ مطمئن باشید که هر یک از افراد، از عهدهٔ کار خود برمی‌آیند.

☑ موقعیتهایی را که سبب شکوفایی انگیزه‌ها می‌شوند؛ شناسایی کنید.

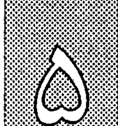
☑ خود را آماده کنید که در حدّ توان، میان نیازهای شخصی افراد و کیفیت کارشان، موازنه برقرار کنید.

☑ تسهیلاتی فراهم کنید تا افراد بتوانند، به سایر نـیازهای خـود رسیدگی کنند.

☑ انتقادهای شما سازنده باشد.

☑ به یاد داشته باشید که انتقاد و تشویق، باید جدا از هم انـجام شوند.

☑ تلاش افراد را با تشویق و تشکر پاسخ گویید.



حفظ و تداوم انگیزه

هنگامی که افراد به نحو مطلوب و با انگیزهٔ کافی کار می‌کنند؛ باید روحیهٔ مثبت آنها را حفظ کرد و تداوم بخشید. باید روشی یافت که نه تنها افراد، در همین سطح از فعالیّت، روحیه و انگیزه باقی بمانند بلکه به‌تدریج پیشرفت کنند. اوّلین نشانه‌های کم‌کاری و اهمال را به‌سرعت تشخیص دهید و برای رفع آنها چاره‌ای بیندیشید. در غیر این صورت، در نظر دیگران، فردی کم‌کار و سهل‌انگار خواهید بود و کار نیز به‌تدریج، نزول خواهد کرد.

همیشه باید انگیزه افراد را در بالاترین سطح، حفظ کرد تا روحیهٔ افراد و سطح کار، هر دو در سطح مطلوب باقی بمانند. در اینجا روشهایی توصیه می‌شود که شما را در جهت حفظ و تدوام انگیزه و روحیهٔ افراد یاری می‌دهد.

آگاه نگهداشتن افراد نسبت به امور

افراد هرچه از مسائل مربوط به فعالیتهای شغلی و حرفه‌ای خود آگاهتر باشند؛ با قدرت و همّت بیشتری به کار می‌پردازد و نسبت به فعالیت خود، خوشبین‌تر می‌شوند. البته نباید همهٔ برنامه‌ها و طرحهای سرّی و محرمانه را برای افراد فاش کنید بلکه باید مطمئن شوید اطلاعاتی که در اختیارشان قرار دارد؛ درست و جدید است. به عبارت دیگر، باید، اطلاعات عمومی را به همکارانتان منتقل کنید. در این زمینه، به نکات زیر توجه کنید:

- **همواره سعی کنید، آخرین اطلاعات را در اختیار داشته باشید.**
- **به افراد فرصت بدهید تا آگاهیهای خود را افزایش دهند.**
- **دربارهٔ چگونگی تأثیر اطلاعات بر روحیه و رفتار افراد بیندیشید.**

ناآگاهی، بی‌اطلاعی یا هرگونه نقص در اطلاعات، معمولاً، روی روحیهٔ افراد تأثیر منفی می‌گذارد و به انگیزهٔ آنان، آسیب وارد می‌سازد. بنابراین، اطلاعات را با دقت جمع‌آوری کنید و در صورت امکان، بلافاصله، آخرین اطلاعات را در اختیارشان قرار دهید.

محافظت از حُسن کار

عامل انگیزه، در وجود افراد، همچون وجود روغن، در لابه‌لای

چرخ‌دنده‌های یک وسیلهٔ مکانیکی است؛ که موجب سهولت و روانی کار می‌شود. برای محافظت از سطح مطلوب کار و حصول اطمینان، این سه شیوه را به‌کار ببندید:

- ☒ **مراقبت دائمی**
- ☒ **بررسی دقیق، اساسی و کامل کارها**
- ☒ **بازرسی کارها در زمانهای از پیش تعیین‌شده**

این فعالیتها را خود، شخصاً انجام دهید تا بر همکارانتان، تأثیری مطلوب و سازنده داشته باشد. مثبت نگریستن و تشویق نمودن را نیز، فراموش نکنید.

مراقبت روزانه

افرادی که با انگیزه کار می‌کنند؛ باید اطمینان داشته باشند که زحمتها و تلاشهایشان از دیدهٔ شما پنهان نمی‌ماند. باید محیطی فراهم کنید که آنها، بتوانند دربارهٔ ضعفها و نقصهای کار، اظهار نظر کنند و پیش از آنکه نقصها به معضل تبدیل شوند؛ آنها را اصلاح نمایند. بسیاری از مشکلات اساسی، پیش از این، اشکالاتی پیش پا افتاده بوده‌اند که به آنها بی‌توجهی شده است. باید بر محیط کار، نظارت دقیقی داشته باشید تا مطمئن شوید که کارها، در مسیر طبیعی خود حرکت می‌کنند. در این زمینه، می‌توانید اقدامات زیر را انجام دهید:

- ☒ **به افراد توصیه کنید که بیشتر تلاش کنند و به سطح کار فعلی**

خود، قانع نباشند.

- تشویق افراد به بحث و بررسی دربارهٔ امور اجرایی و ارائهٔ راهنماییهای عملی به آنها در صورت نیاز.
- اشاره به پاره‌ای از امور که به اصلاحات جزئی احتیاج دارند و بررسی شیوه‌های عملی برای تصحیح آنها.

هنگامی که به فعالیت و کار افراد توجه می‌شود؛ آنها احساس می‌کنند که نقشی مهم و باارزش دارند. بدین ترتیب، از کار خود لذّت می‌برند و روحیهٔ مثبتی پیدا می‌کنند.

بررسی کامل و دقیق

گاهی اوقات، هرچه تلاش می‌کنید؛ افراد انگیزه‌مند نمی‌شوند و باز هم، با دلسردی کار می‌کنند. در چنین شرایطی، ساده‌ترین راه‌حل که به ذهن می‌رسد؛ محکوم کردن فرد یا افراد بی‌انگیزه است. امّا وقتی بردباری خود را از دست می‌دهید و ناگهان عکس‌العمل نشان می‌دهید؛ رفتارتان بر روی دیگران، تأثیر منفی می‌گذارد. پس به جای عصبانیّت و رفتارهای ناشایست، بردبارانه بیندیشید؛ حواستان را جمع کنید و با استفاده از توصیه‌های زیر، مجدداً برنامه‌ریزی کنید تا تحولی جدید در کار و فعالیّت، پدید آید:

- عوامل مؤثر، در کاهش سطح مطلوب فعالیتها را شناسایی و تعیین کنید.
- زمان مشخصی برای گفتگو با فرد یا افراد مورد نظر تعیین

کنید و به آنها اطمینان بدهید که این گفتگو، کاملاً خصوصی و محرمانه است.

☒ برای اصلاح و بازسازی، برنامه‌ریزی کنید.

با صراحت، به فرد کم‌کار بگویید که هدف شما موفقیت اوست و در این راه، صمیمانه او را کمک خواهید کرد.

بازرسی

برای بازرسی، باید یک برنامهٔ دوره‌ای و منظم طراحی کنید. با اجرای این بازرسیها، افراد، به نقش و تأثیر خود بر پیشرفت کار، پی می‌برند و با انگیزه‌ای قویتر، دل به کار می‌بندند و به سوی موفقیّت حرکت می‌کنند.

در بازرسیهای خود، به موارد زیر توجه کنید:

☒ **فعالیتهای گذشته:** آگاهی فرد، نسبت به دستاوردهای گذشته و آنچه باید مورد تکمیل و اصلاح قرار گیرد.

☒ **فعالیتهای آینده یا برنامه‌ها:** آگاهی فرد، از آنچه پیش رو قرار دارد و نقشی که او در این مسیر بر عهده دارد.

☒ **هدفها:** آنچه افراد، از این پس باید بیاموزند یا به کار ببندند.

بازرسیهای دوره‌ای، نشان می‌دهد که کارها در مسیر صحیح، حرکت می‌کنند یا از راه درست، منحرف شده‌اند. بازرسی، کمک می‌کند تا در صورت بروز هرگونه انحراف احتمالی در آینده، علتها را از

هنگام آخرین بازرسی تاکنون، جستجو کنید.

تمام شیوه‌های بازرسی، راههایی هستند که به حفظ و تداوم عامل انگیزه و حفظ افراد، در مسیر صحیح، منجر می‌شوند.

نظارت بر تأثیر متقابل افراد بر یکدیگر

اگر می‌خواهید که به درستی از عامل انگیزه حفاظت کنید؛ باید به رفتار کارمندان خود توجه داشته باشید؛ زیرا آنها بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند.

گاهی فردی می‌کوشد بر یکی از همکاران خود، تأثیری منفی بگذارد. همان‌طور که سیب گندیده‌ای، به‌سرعت، همهٔ سیبها را آلوده می‌کند، منفی‌بافی و منفی‌گرایی افراد نیز، تمام تلاشهای شما را، تحت تأثیر قرار می‌دهد و کار را، به خطر می‌اندازد. اگر آن فرد یا افراد اصلاح‌ناپذیر باشند؛ باید از کار کردن با آنها، صرف نظر کنید.

افرادی که انگیزه و علاقهٔ کافی دارند؛ بر همکاران و دوستان خود، تأثیری مثبت می‌گذارند. اگر چنین محرکی، در محیط کار خود داشته باشید؛ حفظ روحیه و ایجاد انگیزه، بسیار ساده خواهد بود.

بهبودی و اصلاح محیط کار

افراد در آرامش، بهتر کار می‌کنند. البته، محیط کار، به‌تنهایی افراد را انگیزه‌مند نمی‌کند ولی می‌تواند مانع دلسردی و یأس آنها شود.

زیباسازی و لذّت‌بخش کردن محیط کار، مستلزم تغییر اساسی در ساختمان نیست بلکه می‌توانید با چنین اقداماتی، به وضعیتی مطلوب دست یابید:

- ☒ هر از چندی، دیوارها تمیز و تزیین شوند؛ زیرا ساختمانهای تازه‌ساز و زیبا، روحیهٔ افراد را تقویت می‌کنند.
- ☒ استفاده از لوازم و وسایلی به رنگهای اصلی، مانند قرمز، سبز و زرد که همواره، برای بینندگان، لذت‌آفرین هستند.
- ☒ پذیرایی از افراد، با یک فنجان چای یا قهوه، به نشانهٔ احترام و اهمیتی که برای آنها قائل هستید.
- ☒ تهیهٔ روزنامه‌ها و نشریات تخصصی، برای آشنایی بیشتر افراد با تکنیکها و مهارتهای حرفه‌ای و آگاهی از آخرین اخبار، اطلاعات و رویدادها.
- ☒ پیش‌بینی آبدارخانه‌ای مجهّز، برای استفادهٔ هرچه بهتر از اوقات استراحت، بدون اینکه وقت، تلف شود.
- ☒ ایجاد تسهیلات لازم، برای غذای روزانهٔ افراد. (خصوصاً وقتی که محل کار شما، چندان، نزدیک بازار نیست.)
- ☒ تنظیم نور اتاقها که بر محیط کار، تأثیری مثبت دارد و حتی از عصبانیّتها و عکس‌العمل‌های ناگهانی جلوگیری می‌کند.

همهٔ این کارها، شیوه‌های مثبتی برای حفظ شرایط مطلوب کار هستند و احترام و توجه مسئولان و مدیران را به کارمندان نشان می‌دهند.

هرچند این اقدامات، هزینه‌هایی بر مؤسسهٔ شما تحمیل می‌کنند امّا احساس دوستی، رضایت، آرامش و تلاش، پدیده‌های ارزشمندی هستند که بیش از آن هزینه، برای شما سودمند است.

خلاصه: حفظ و تداوم تلاشها

حفظ و نگهداری انگیزه‌ها در سطح عالی و مطلوب، به همّت و تلاش فراوان نیاز دارد. آگاه نمودن افراد، نسبت به مسائل جاری شغل خود، از بروز شایعه جلوگیری می‌کند و سبب می‌شود افراد، بیش از پیش، به کار و مسئولیتشان بپردازند.
نظارت و بازرسی کامل دوره‌ای، افراد را به فعالیت وا می‌دارد و جایگاه آنان را در چارچوب کلی مؤسسه مستحکم می‌سازد. ایجاد فضای مناسب در محیط کار، از یک سو، بیانگر احترام به کارکنان است و از سوی دیگر، آنان را با اهداف مورد نظر، هماهنگتر می‌کند.
برای حفاظت و نگهداری از روحیهٔ افراد، باید هشیار باشید و کوچکترین مشکلات را با دیدهٔ تیزبین خود بنگرید. از طریق جستجو و بررسی سطح انگیزه و شور و شوق افراد، زمینه‌های تجدیدنظر در برنامهٔ کار، و ایجاد هرگونه اصلاح و تغییر لازم به منظور حفظ وضع مطلوب، فراهم می‌آید.

از خود بپرسید

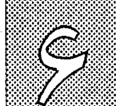
اگر به حفظ و نگهداری عامل انگیزه، در افراد می‌اندیشید؛ به این سؤالات پاسخ دهید:

- **آیا اطلاعاتی را که تأثیری مثبت بر افراد می‌گذارد؛ به آگاهی آنها می‌رسانم؟**
- **آیا اساساً به افراد توجه دارم؟**
- **آیا آنان را برای رفع اشتباهاتشان یاری می‌دهم؟**

- آیا چشمانی بیدار دارم و هر حادثه یا مشکل را، به‌سرعت، حل می‌کنم؟
- آیا در بازرسیها، برنامهٔ آینده افراد را برایشان شرح می‌دهم؟
- آیا در حد توان، محیطی دلپذیر برای کارکنان فراهم آورده‌ام؟

کارتان بهتر خواهد شد، اگر...

- ☑ مطمئن باشید که افراد می‌توانند، اطلاعات لازم را، به‌سرعت، به دست آورند.
- ☑ از همهٔ مسائل جاری، باخبر باشید.
- ☑ نقاط ضعف را، شناسایی کرده و برای اصلاح آنها بکوشید.
- ☑ افراد را، برای تعیین برنامهٔ کار آتی، یاری دهید.
- ☑ از اشتیاق و انگیزهٔ برخی افراد، برای حفظ روحیهٔ دیگران، استفاده کنید.
- ☑ در حدّ امکان و توانایی خود، محیط کار را، آرامش‌بخش و لذت‌بخش کنید.
- ☑ همواره، با تمام توان، به کارمندانتان کمک کنید تا کارشان را بهبود ببخشند.



مدیریت انگیزه‌بخش

رفتار افراد، واقعاً تحت تأثیر برخوردها و رفتارهای شماست. با انگیزه بودن، علاقه‌مندی و اشتیاق افراد، به میزان انگیزه و شور و هیجان شما بستگی دارد.

نگاه مثبت

اگر کارها را به حال خود بگذارید و نتوانید به آنها سر و سامانی ببخشید؛ این وضعیت، به دیگران نیز سرایت می‌کند و آنان را از انجام کار مطلوب باز می‌دارد. امّا اگر رفتاری مثبت داشته باشید؛ دیگران نیز، تحت تأثیر شما قرار می‌گیرند. با انجام کارهای زیر، تأثیری مثبت بر افرادتان می‌گذارید:

☒ **ابراز شور و اشتیاق، نسبت به آنچه در حوزهٔ وظایف شماست**

- تشویق افراد
- اظهار تمایل، برای هرگونه کمک و یاری به دیگران
- معرفی اهداف خود، با تأکید بر پایبندی به آنها
- شنیدن و اهمیت دادن به نظرها و پیشنهادهای دیگران

اشتیاق و علاقه‌مندی، ویژگی اساسی و مهمّی است که دیگران را نیز برمی‌انگیزد. به همین دلیل، همواره، نکات زیر را به یاد داشته باشید:

- دیدن جنبه‌های مثبت به جای پرداختن به اشکالات
- اعتقاد قلبی و عملی به تحقّق اهداف کلّی و نهایی
- اعلام صریح و آشکار دیدگاهها و نظرات خود

اگر با وجود مشکلات و سختیهای متعدّدی که پیش روی شما قرار دارد، بر عزم خود استوار باشید؛ در نظر دیگران، فردی خستگی‌ناپذیر و شکست‌ناپذیر خواهید بود و الگو و نمونهٔ آنها خواهید شد.

نگاه مثبت شما به جریانها و امور جاری بر رفتار دیگران تأثیر می‌گذارد و آنها نیز مانند شما خواهند شد. هرچه دیگران را یاری دهید تا از وضعیت و سطح مطلوب خود محافظت کنند و با روحیّه و انگیزه کار کنند، به همان میزان شاهد انگیزش و تلاش آنان خواهید بود.

به تلاش واداشتن

اگر افراد بدانند شما نسبت به کارشان دقت و توجه دارید؛ با روحیّه‌ای بهتر و انگیزه‌ای قویتر کار می‌کنند. اگر قصد دارید از کسی دربارهٔ کاری که به او واگذار کرده‌اید، چیزی بپرسید؛ سعی کنید سؤال خود را طوری مطرح کنید که به او بفهمانید، از شور و شوق و انگیزهٔ او باخبر هستید. مثلاً بپرسید: «می‌دانم که می‌خواهی خوب کار کنی. خوشحال می‌شوم اگر این کار را، تا روز سه‌شنبهٔ آینده، تمام کنی.»

این شیوه، هنگامی که می‌خواهید مطمئن شوید، کارکنان شما؛ به جای کم‌کاری و اتلاف وقت، واقعاً جدّی کار می‌کنند، بسیار به کار می‌آید. برای به تلاش واداشتن دیگران باید:

- **از خواسته‌های شخصی هر یک از افراد آگاهی داشته باشید تا هر کار را به فرد مناسب واگذار کنید.**
- **بدانید که چه اطلاعاتی را هر یک از افراد باید فرا گیرند؛ تا بتوانید برای دانستن آنها، فرصت لازم در اختیارشان بگذارید.**

از طریق سؤالاتی که مطرح می‌کنید؛ می‌توانید به موضوعهای مختلفی اشاره کنید تا از همان آغاز، انگیزهٔ افراد را به تحرک وادارید. با این روش، به سرعت و سهولت، در می‌یابید که آنچه یک نفر را برمی‌انگیزد؛ ممکن است انگیزهٔ فردی دیگر را، تحریک نکند. بدین ترتیب، می‌توانید هر کاری را به تناسب ویژگیهای آن، به فردی مناسب واگذار نمایید.

رفتـار یکنواخت و ثابت

اگر می‌خواهید، افراد تحت تأثیر رفتارها و برخوردهای شما قرار گیرند؛ باید رفتارتان همیشه یکنواخت و ثابت باشد. بدین ترتیب، افراد مـــی‌توانـــند مـوقعیت خـود را نسـبت بـه شـما تـعیین کـنند و عکس‌العـمل‌های شـما را، در اغـلب مـوقعیتها و شـرایـط گـوناگـون، پیش‌بینی نمایند. منظور از رفتار یکنواخت و ثابت، این است که:

- **همواره با تمام توان، برای دستیابی به اهداف خود بکوشید.**
- **همیشه، پیش از هر حرکت و اقدامی، اندکی تأمل به خرج دهید و کمی بیندیشید، و سـنجیده و حسـاب‌شده، سـخن بگویید.**
- **همیشه، آرامش و بردباری خود را حفظ کنید.**

اگر پی بردن به ذوق و سلیقه و اندیشهٔ شما مشکل باشد؛ افراد، نمی‌توانند برخوردهای شما را پیش‌بینی کنند. در نتیجه، آنان، آنچه در درون دارند، آشکار نمی‌کنند و مشکلاتشان را هم با شما، در میان نمی‌گذارند. یکنواختی و ثابت بودن رفـتار شـما، مـوجب مـی‌شود بـا اطمینان و قوت قلب، مشکلاتشان را با شما در میان بگذارند.

اصالت دادن به کار درست و سطح مطـلوب

اگر عکس‌العـمل‌های دیگـران، مـثبت، و کـارهایشان مـطلوب و دلخواه است؛ حتماً رفتاری مثبت و مطلوب دارید. گـاهی اوقـات، بـا

اینکه شما همهٔ اقدامات لازم را انجام داده‌اید؛ فردی را می‌بینید که رفتار مناسبی با شما ندارد. در چنین شرایطی، مشکل از شیوهٔ مدیریت شما نیست بلکه مربوط به خود آن شخص است. در این زمینه، باید به دقت بررسی کنید و دلایل این مشکل را بیابید تا اگر مشکل، ناشی از نوع برنامه‌ریزی و مدیریت شماست؛ اشکالاتش را اصلاح کنید. امّا اگر این مشکل فردی، عمیق و ریشه‌دار باشد؛ شما نمی‌توانید از عهدهٔ آن برآیید. پس در این حالت، باید قاطعانه تصمیم بگیرید؛ یا با این مشکل کنار بیایید یا آن را از ریشه قطع کنید.

اغلب، بیش از آنچه برای کسب موفقیت تلاش کنیم؛ مشغول رسیدگی به مشکلات هستیم امّا نباید اجازه بدهیم، مشکلاتی چون معضل بالا، برنامهٔ کارمان را، تحت تأثیر قرار دهند و به استحکام مدیریت ما، آسیب برسانند.

همیشه به یاد داشته باشید که در مقابل یک فرد منفی، صدها نفر افراد مثبت و با انگیزه وجود دارند که می‌توانند با برنامهٔ شما هماهنگ باشند.

خلاصه: عامل اساسی انگیزش

انگیزه‌های شخصی افراد، به تنهایی، نمی‌توانند آنها را شایسته و باصلاحیت سازند. عامل اساسی تغییر و انگیزش، در برخوردها و رفتارهای شما نهفته است که می‌تواند افراد را برانگیزد و در شرایط مطلوب حفظ کند. باید از اهمیت تأثیر خود، بر جریان کار، آگاهی داشته باشید تا همیشه در کارهای مثبت، فعّال و پرانگیزه عمل کنید.

از خود بپرسید

به خود فکر کنید و به تأثیری که بر رفتار دیگران می‌گذارید، دقت کنید. سپس به این سؤالات پاسخ دهید:

- **آیا با وجود همهٔ مشکلات، باز هم مثبت و باانگیزه هستم؟**
- **آیا همواره آمادهٔ کمک و مساعدت به دیگران هستم؟**
- **ایا واقعاً به جای دیدن اشکالات، در پی یافتن موفقیتها هستم؟**
- **آیا افراد می‌دانند که به کارشان توجه دارم؟**
- **آیا برای حفظ و نگهداری حالت مهربانانهٔ خود تلاش می‌کنم تا دیگران، صمیمانه با من گفتگو کنند؟**
- **آیا هنگام برخورد با مشکلات، خود را موظف به ایجاد انگیزه در افراد می‌دانم؟**

کارتان بهتر خواهد شد، اگر...

- ☑ خودتان، فردی باانگیزه باشید.
- ☑ نسبت به کار افراد، توجه داشته باشید و آنها را برای اصلاح کارهایشان یاری دهید.
- ☑ در تمام شرایط و موقعیتها، رفتاری یکنواخت داشته باشید.
- ☑ بدانید رفتارتان، چگونه بر روحیه و انگیزهٔ دیگران تأثیر می‌گذارد.

 **به جای پرداختن به نکات منفی، به نقاط مثبت بنگرید.**

 **با وجود مشکلات، هرگز، از تشویق دیگران منصرف نشوید.**

برنامهٔ ایجاد انگیزه

اگر احساس کردید، برانگیختن افراد، مشکلتر از آن چیزی است که حدس می‌زدید؛ ممکن است به یکی از موارد زیر به‌دقّت عمل نکرده باشید.

شناخت نیازهای فردی

اگر افراد برخورد شایسته‌ای ندارند:

- شاید به‌خوبی درک نکرده‌اید که تواناییهای افراد، هنگامی کارساز است که نسبت به شغل خود، تعلّق خاطر داشته باشند.
- شاید، کار مناسبی به آنان واگذار نکرده‌اید و طبعاً نمی‌توانند، شور و اشتیاقی از خود نشان دهند.
- شاید تواناییهایشان را به حساب نیاورده‌اید و هیچ فرصتی، در اختیارشان نگذاشته‌اید که تواناییها و مهارتهای خود را عرضه کنند.

ایجاد کار مناسب

اگر افراد از فشردگی کار شکایت دارند و خسته و دلزده هستند؛ باید درباره نوع کار آنها تحقیق کنید و در صورت امکان، مشکلات آنها را اصلاح کنید.

درک دیدگاهها و گفتگو با افراد و آگاهی از آنچه مورد علاقه آنهاست؛ به شما کمک می‌کند تاآنچه راکه نمی‌دانند، به آنها آموزش بدهید.

انتظار کار بهتر از افراد

اگر فعالیتها در سطح مطلوب نیست؛ به این دلیل است که افرادتان را تشویق نکرده‌اید. باید برای وادار ساختن افراد، به قبول مسئولیت و انجام وظایف خود، تا اندازه‌ای شجاعت به خرج دهید. به آنها فرصت بدهید که خودشان، بر کار خود، نظارت کنند و فعالیتی مطلوب انجام دهند. وقتی کاری با موفقیت به پایان می‌رسد؛ به آن، اشاره کنید و افراد را تشویق کنید تا با همان انگیزه، عملکردی موفقتر داشته باشند.

حفظ و تداوم

اگر عملکرد افراد در سراشیب سقوط قرار گرفت؛ حتماً برای حفظ و تداوم انگیزهٔ افراد، به اندازهٔ کافی، تلاش نکرده‌اید. علاوه بر این، حتماً، از آنها دور هستید و مستقیماً با ایشان، گفتگو نمی‌کنید. شاید، دچار تردید و تزلزل شده‌اند و اعتماد خود را نسبت به جریان امور و

گردش کارها از دست داده‌اند. اگر دائماً، آنها را راهنمایی کنید و برای کمک به آنها، حضوری فعّال داشته باشید؛ احساس مشارکت آنان تقویت می‌شود. توجه بموقع شما، موجب می‌شود؛ شور و نشاط پیدا کنند و از سوی دیگر، اهتمام و علاقهٔ شما، نسبت به آنها، آشکار شود.

برانگیختن احساس

اگر افراد احساس کنند که شما توجّهی به آنان ندارید و سر در لاک خود فرو برده‌اید؛ دچار یأس و ناامیدی می‌شوند. پس باید به‌صراحت اعلام کنید که می‌خواهید آنها از کار خود لذت ببرند و گذشته از کار و فعالیت، نزد شما دارای ارزش و جایگاهی والا هستند.

فواید ایجاد انگیزه

انگیزه‌مند ساختن افراد، برابر با کار بهتر و مطلوبتر است. برای دستیابی به این مهم، باید نیازهای شخصی افراد را شناخت و زمینه‌هایی مناسب، برای ترغیب به کار فراهم ساخت. هنگامی که کارمندانتان با انگیزه باشند:

- کارها، در سطح مطلوب و در مدت زمان پیش‌بینی شده، انجام می‌گیرد.
- افراد، از کار خود لذت می‌برند و از انجام آن، به خود می‌بالند.
- افراد، با تلاش هرچه بیشتر، مشغول کار می‌شوند؛ چراکه

کارشان را دوست دارند.

- افراد، بر کار خودشان نظارت می‌کنند و نیاز به مراقبت فراوان نخواهد بود.
- روحیه‌ها، در سطح بالایی قرار خواهند داشت؛ چرا که فضایی دلپذیر بر محیط کار حکمفرماست.

